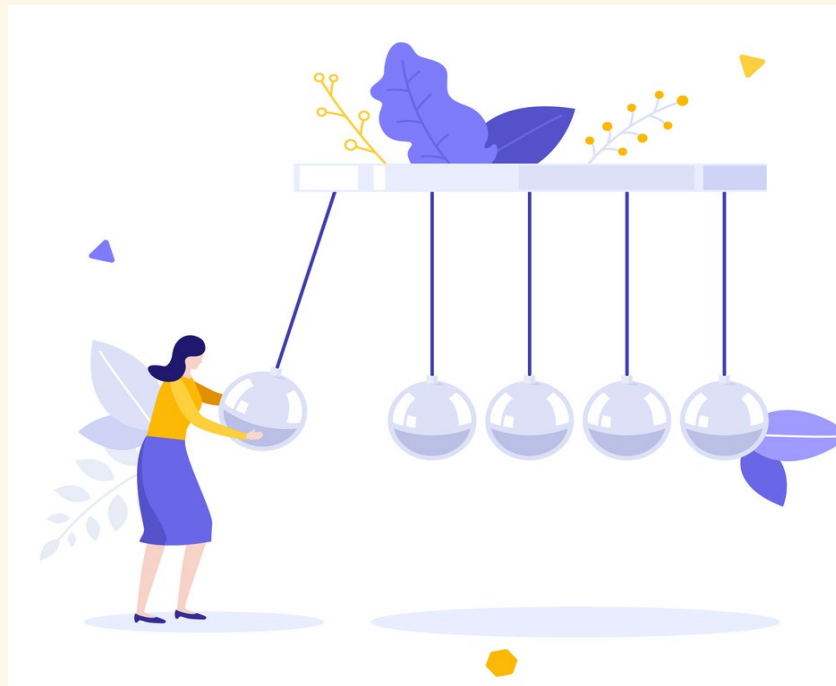


Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming

Traject Maatschappelijke effecten

Rapportage september 2024



Aanleiding

Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming formuleert als maatschappelijke opgave:

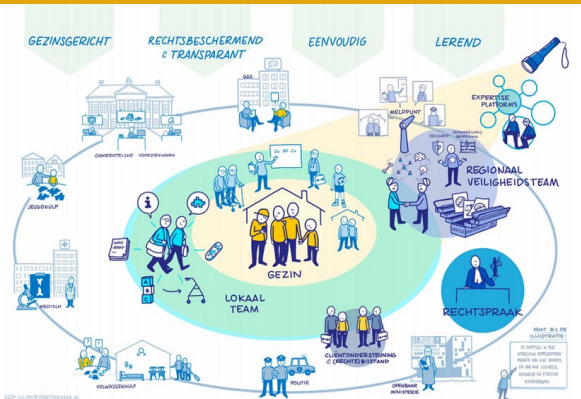
“Bieden van tijdige passende samenhangende hulp en bescherming aan kinderen en volwassenen die te maken hebben met een (acute of structurele) bedreiging van een gezonde en veilige thuissituatie, om deze bedreiging in een zo vroeg mogelijk stadium weg te nemen dan wel om te voorkomen dat de situatie blijft voortduren of verergert.”

Het huidige stelsel voor kwetsbare gezinnen en huishoudens, waar sprake is van onveiligheid en/of een ontwikkelingsbedreiging, functioneert niet zoals men zou willen. De knelpunten in de inrichting van het huidige stelsel zitten het behalen van deze doelstelling in de weg. In het programmaplan Toekomstscenario wordt erkend dat daarom moet worden ingezet op **een transformatie van het stelsel** en dat de verandering die nodig is, niet losstaat van een bredere transformatie van het sociaal domein (Programmaplan Toekomstscenario, p. 3).

De hypothese is dat de maatschappelijke opgave met betrekking tot veiligheid in gezinnen en huishoudens (0-100), zoals beoogd in het Toekomstscenario, gerealiseerd kan worden door integraal systeem- en mensgericht te werken ondersteund door stelsel- en structuurwijzigingen. Dit vereist een **structureel andere manier van denken, doen en organiseren van en tussen alle betrokkenen (professionals, organisaties, kennisinstituten, overheden) en op alle niveaus (professionals, organisaties(s), stelsel en toezichtmechanismen)**, waarbij patronen worden doorbroken en andere relaties en interacties ontstaan.

Een eerste stap, om deze structureel andere manier van denken, doen en organiseren in beweging te zetten, is het ontwikkelen van een gezamenlijke visie van de beoogde maatschappelijke effecten van het Toekomstscenario, dichtbij en verder weg in de tijd. Een dergelijke visie of wenkend perspectief geeft betekenis en richting aan verandering of transformatie. Het Athena Instituut van de Vrije Universiteit Amsterdam is gevraagd om in de periode maart-mei 2024 scherper zicht te krijgen op de beoogde maatschappelijke effecten (aanzet van een gezamenlijke visie) van het Toekomstscenario. De bevindingen hiervan zijn terug te vinden in de Rapportage van mei 2024.

Deze beoogde maatschappelijke effecten – *waar werken we aan? Wat drijft ons?* – moeten vervolgens ook geoperationaliseerd worden in (noodzakelijke) acties en veranderingen die bijdragen aan het realiseren van deze maatschappelijke effecten. Dit gaat om de vraag: *hoe* kunnen we deze beoogde maatschappelijke effecten realiseren? In de periode juni-september 2024 heeft het Athena Instituut, samen met betrokkenen, verkend **welke acties en welke kennis nodig zijn om als programma te werken aan de beoogde maatschappelijke effecten?** De inzichten die hierover zijn verzameld, worden weergegeven in deze rapportage.



Leeswijzer



Deze rapportage geeft de bevindingen weer van de verkenning t.a.v. de vraag *welke **acties** en welke **kennis** nodig zijn om als programma te werken aan de beoogde maatschappelijk effecten?*

We verwerken de verzamelde inzichten* over deze vraag in twee delen:

- **Deel 1: Acties voor verandering.** In het eerste deel van deze rapportage wordt een overzicht gegeven van de **acties** die nodig worden geacht t.b.v. het realiseren van de beoogde maatschappelijke effecten. In dit deel ligt de focus op het inzichtelijk maken van *wat gedaan / anders gedaan* moet worden om met impact bij te dragen aan de beoogde maatschappelijke effecten.
- **Deel 2: Kennis voor verandering.** In het tweede deel van deze rapportage staan we stil bij de bijdrage van kennis aan het programma. Hierbij presenteren we een methodiek om, vanuit de beoogde maatschappelijke effecten te bepalen, of en welke kennis voorhanden is e/o ontbreekt, en gebruikt wordt om als programma te leren en ontwikkelen (t.b.v. de beoogde effecten). In deel 2 ligt de focus op inzichtelijk maken *hoe en waarover geleerd wordt/moet worden* t.b.v. de transformatie.

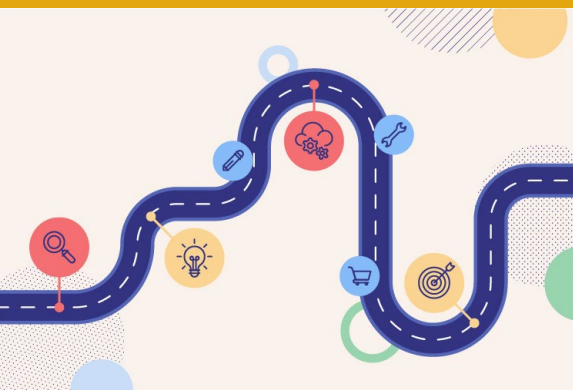
**Methodische verantwoording*

De inzichten die we delen in deze rapportage zijn gebaseerd op *deskresearch* van relevante beleidsdocumenten, projectplannen, etc. vanuit het Programma Toekomstscenario, op de eerder uitgevoerde *survey* over de beoogde maatschappelijke effecten (uitgevoerd in maart 2024) en op inzichten uit *werksessies* (mei 2024 en september 2024) met het programmateam Toekomstscenario, partners en uitvoeringsorganisaties.

DEEL 1

Acties voor verandering

Acties voor verandering

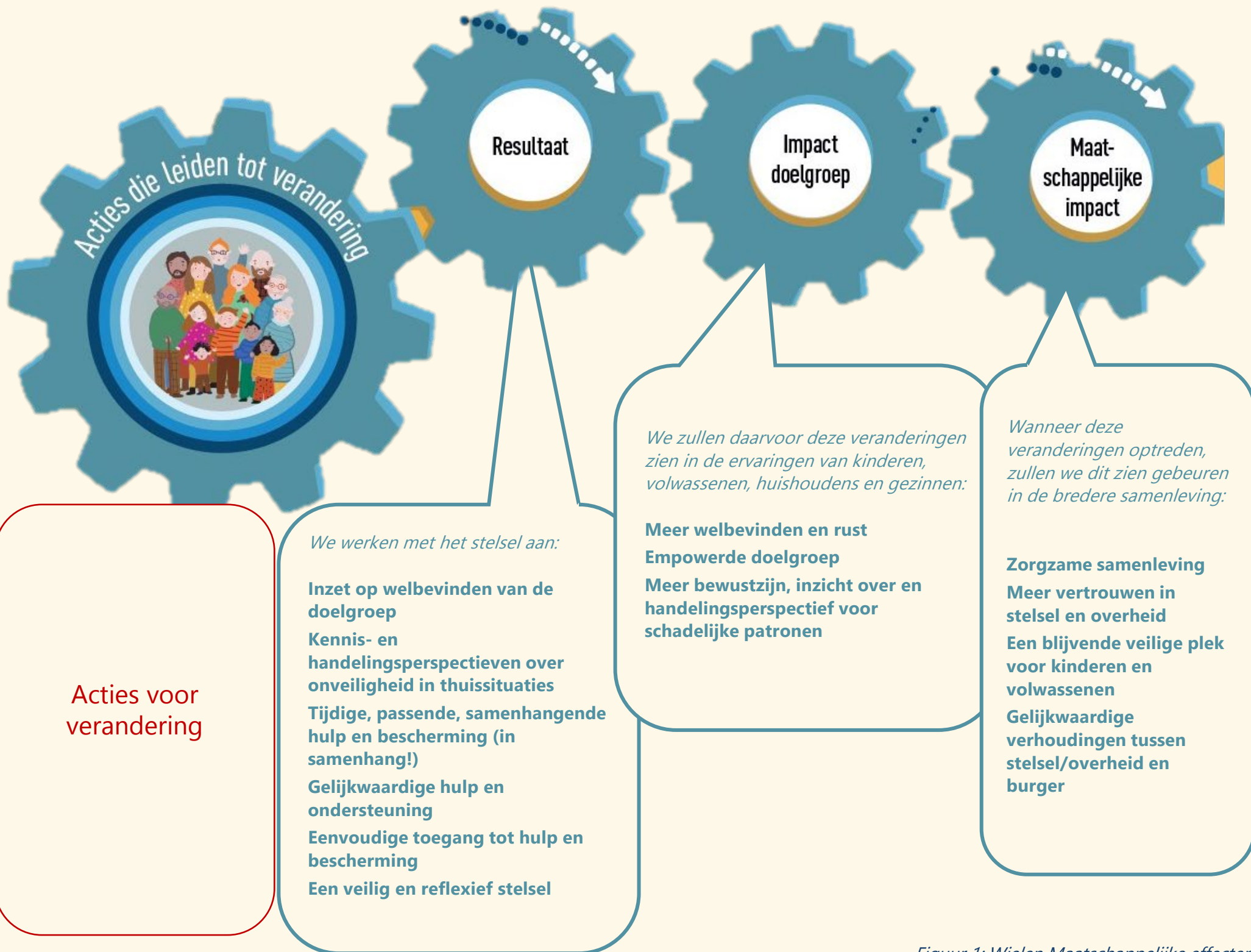


De rapportage van mei 2024 geeft de belangrijkste ambities weer wat betreft de beoogde maatschappelijke effecten. Binnen het concept 'maatschappelijke effecten' maken we onderscheid tussen maatschappelijke impact, impact voor de doelgroep en resultaat. De resultaten geven weer *wat het stelsel te realiseren heeft om bij te dragen aan impact voor de doelgroep en maatschappelijke impact*. De resultaten geven m.a.w. weer wat het werk moet opleveren (zie Figuur 1, zie Rapportage mei 2024, p. 5).

Vanuit de transformatiegedachte is het vervolgens van belang om de geformuleerde maatschappelijke ambities te koppelen aan *veranderpaden*: dit gaat om concrete veranderingen e/o acties die nodig zijn om succesvol toe te werken richting beoogde maatschappelijk effecten – **acties voor verandering**. Vertrekken vanuit de gewenste resultaten wordt door 'backward mapping' terug geredeneerd welke acties voor verandering nodig zijn om succesvol toe te werken naar die resultaten.

De verkenning van deze **acties voor verandering**, werken we uit in twee stappen:

1. **Helikopterblik**: op basis van deskresearch werpen we eerst een helikopterblik op de huidige acties in het Toekomstscenario en of deze (direct of indirect) verbonden zijn aan de beoogde maatschappelijke effecten. Dit geeft een eerste indruk van de huidige ingezette acties op de beoogde maatschappelijke effecten.
2. **Verdieping**: in een tweede stap gaan we dieper in op de ingezette en gewenste acties. We diepen hier uit welke acties belanghebbenden aanmerken als acties die bijdragen aan de transformatie van het stelsel en welke acties de transformatie tegenmerken. De eerste acties markeren we als 'transitiebevorderende' acties: acties die bijdragen aan het versnellen van de transformatie t.b.v. het realiseren van de beoogde maatschappelijke effecten, de tweede als 'transitiebelemmerende' acties: deze acties zitten transformatie in de weg.



Figuur 1: Wielen Maatschappelijke effecten

Acties voor verandering: helikopterblik



Bij het ontwikkelen van de **helikopterblik** staat de volgende vraag centraal: *welke acties worden ingezet door het programma, en zijn deze acties direct/indirect verbonden met de gewenste resultaten, zoals geformuleerd in mei 2024? De ingezette acties worden m.a.w. afgezet tegen de gewenste resultaten.*

Deze resultaten zijn (zie Rapportage mei 2024, p. 6-7):

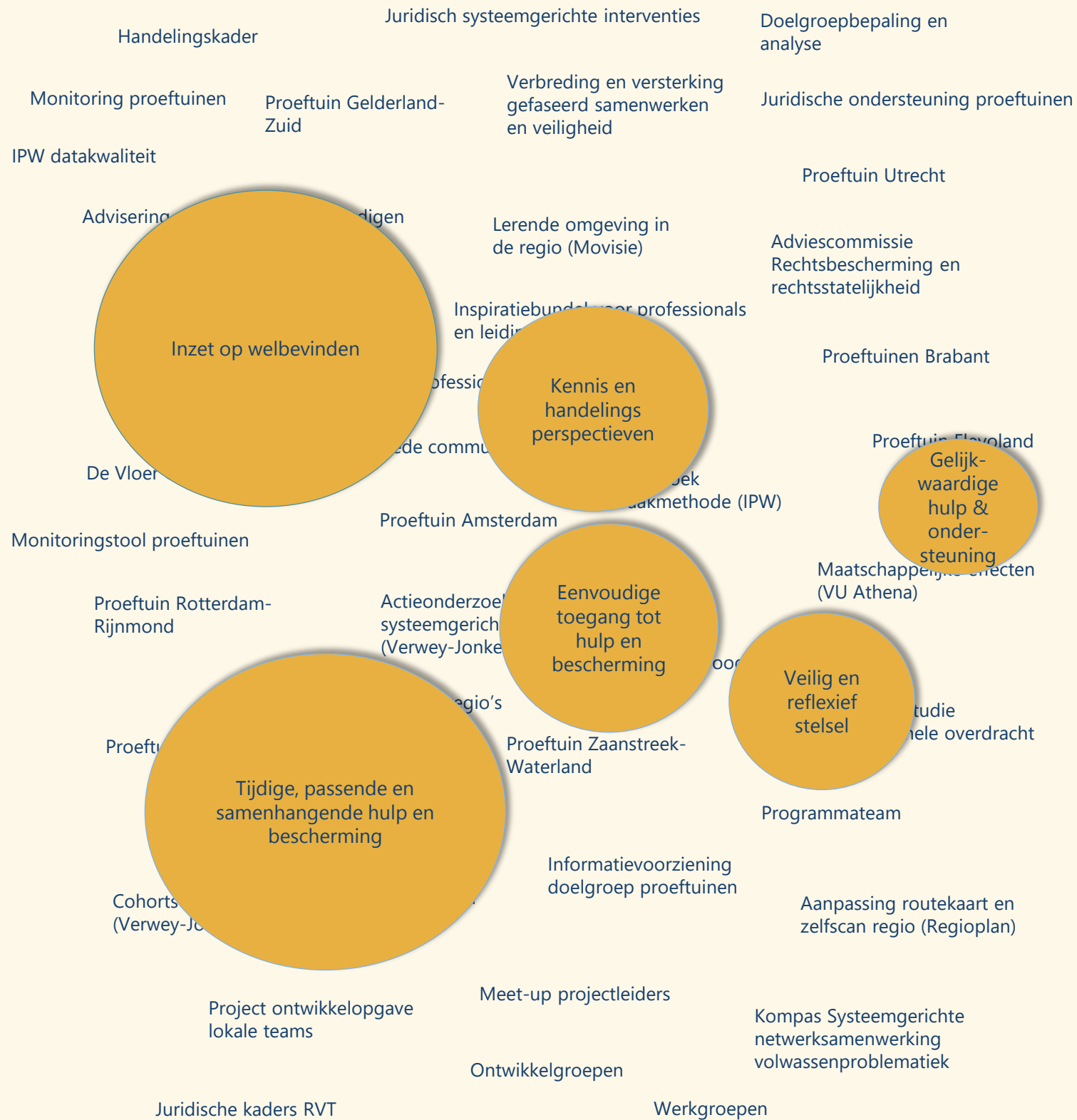
1. Inzet op welbevinden
2. Kennis over en handelingsperspectieven voor het herkennen en aanpakken van (on)veiligheid en schadelijk gedrag in thuissituaties
3. Tijdige, passende, samenhangende hulp en bescherming (in samenhang)
4. Gelijkwaardige hulp en ondersteuning
5. Eenvoudige toegang tot hulp en bescherming
6. Een veilig en reflexief stelsel

Het afzetten van acties t.a.v. resultaten is te vergelijken met een lakmoesproef: we gaan na of de resultaten 'weerspiegeld' worden in de acties. We 'testen' niet door: de acties zijn niet in de diepte geanalyseerd, en er is ook niet getoetst of een actie daadwerkelijk bijdraagt aan een het resultaat.

Figuur 2 op de volgende pagina geeft beeldend weer wat de uitkomst is van die lakmoesproef:

- Op de achtergrond wordt (een niet-exhaustieve inventarisatie van) huidige acties van het programma weergegeven. Denk aan de proeftuinen, doelgroepbepaling en –analyse, handelingskader, etc.
- Daarboven staan 'bollen' weergegeven van verschillende grootte die de hierboven genoemde gewenste resultaten weergeven: de grootte van deze bollen staat symbool voor het volume van acties die te koppelen zijn aan de gewenste resultaten. Hoe groter de bol, hoe meer volume inzet er terug te zien is in de huidige acties op genoemd resultaat.

Acties voor verandering: helikopterblik



Acties voor verandering: helikopterblik



De lakmoesproef op de huidige acties in het programma t.a.v. de gewenste resultaten geeft ons een eerste zicht op het volume en variatie van inzet op de verschillende gewenste resultaten.

De volgende punten vallen daarbij op:

- Het programma zet in op een **diversiteit van acties, die ook verband houden met de gewenste resultaten.**
- **De inzet is 'volumineus':** er is veel inzet. Dat geldt in het bijzonder voor de resultaten:
 1. Inzet op welbevinden
 2. Kennis en handelingsperspectieven voor het herkennen en aanpakken van (on)veiligheid en schadelijk gedrag in thuissituaties.
- Twee resultaten krijgen in de inzet, in verhouding tot de andere resultaten, nog **beduidend minder aandacht:**
 4. Gelijkwaardige hulp en ondersteuning
 6. Een veilig en reflexief stelsel

Acties voor verandering: verdieping

De helikopterblik geeft een eerste indruk van het volume en de variatie van inzet. De helikopterblik geeft een minder scherp beeld t.a.v. welke acties (al dan niet al ingezet) als 'sleutelacties' worden beschouwd t.a.v. de gewenste resultaten en de transformatie van het stelsel. Met andere woorden, er is geen weging meegenomen in functie van de daadwerkelijke bijdrage aan de gewenste resultaten.

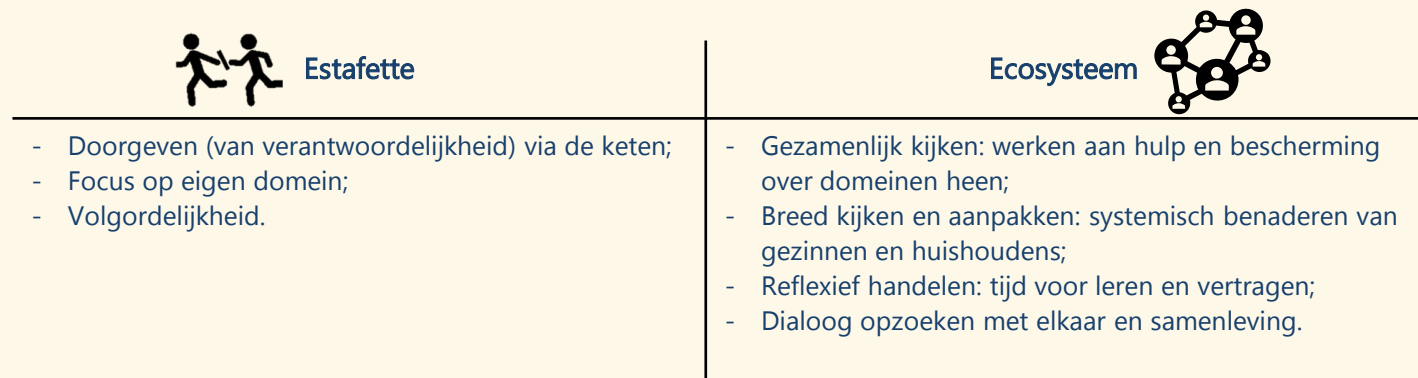
In de **verdieping** geven we meer grip op de acties die noodzakelijk worden geacht om (met impact) te bewegen richting de gewenste resultaten. Daarbij staat de volgende vraag centraal: *welke acties zijn nodig om met impact te werken aan de gewenste resultaten en de transformatie van het stelsel?*

De verdieping is gebaseerd op input van de survey en van de werksessies in mei 2024 en september 2024 (zie Methodische verantwoording p. 3).

Acties voor verandering: verdieping

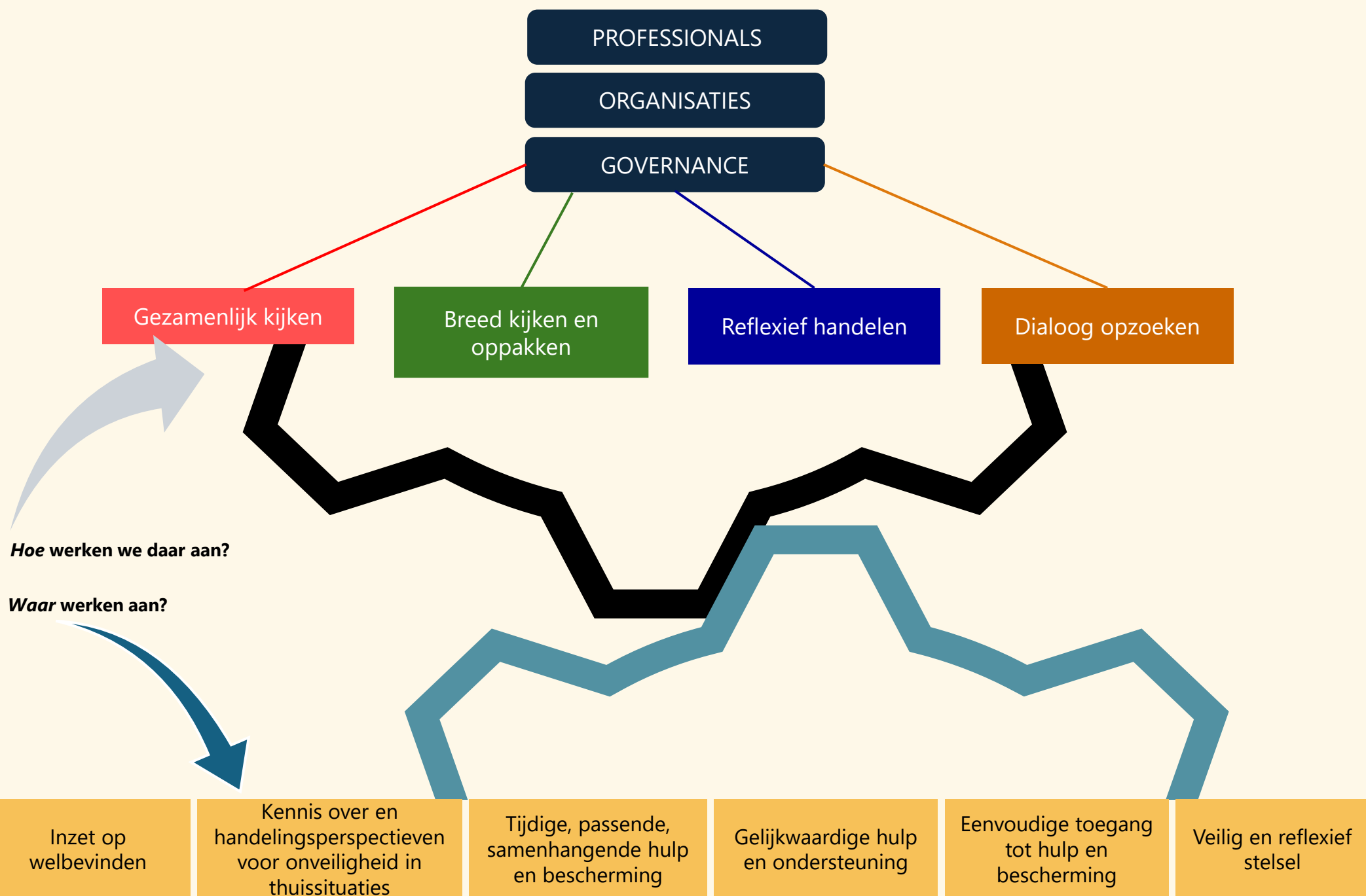
De verdiepende bespreking van de acties die volgt bouwt op twee uitgangspunten:

- Uit de analyse van de acties komt naar voren dat, onderliggend aan wat voor acties ook, de onderliggende principes van *de manier van werken* aan de resultaten en de acties, *een fundamentele verandering* behoeft: er is een **paradigma-shift** nodig. Een paradigma-shift betreft een verschuiving in de diepste lagen van het systeem: er moeten andere denkmodellen en waarden centraal staan in het werken aan hulp en bescherming van gezinnen en huishoudens. Onze analyse geeft eerste (voorlopige) inzichten in zowel oude, disfunctioneel geachte waarden en denkmodellen als in nieuwere, passender geachte waarden en denkmodellen (zie figuur 3). Deze nieuwe waarden en principes gebruiken we als basis voor het uitwerken van acties t.b.v. de beoogde maatschappelijke effecten. De onderliggende aanname is dat als deze nieuwe 'ecosystemische' manier van werken voet aan de grond krijgt, de geformuleerde acties met meer impact bijdragen aan de resultaten. Figuur 4 op de volgende pagina geeft dit visueel weer.



Figuur 3. Disfunctioneel vs nieuw denkmodel

- De geformuleerde acties spelen op **verschillende niveaus binnen het 'stelsel'**. We maken een onderscheid tussen de volgende niveaus:
 - **Governance-gerelateerde acties:** het gaat daarbij om acties uit te voeren door bestuurlijke en/of politieke actoren om 'hulp en bescherming van gezinnen en huishoudens' (als publiek goed) te sturen, coördineren en managen. Denk aan: inzet van resources zoals wetgeving en middelen, structuren, kennismanagement, etc..
 - **Acties op organisatorisch niveau:** dit gaat om acties die te maken hebben met hoe organisaties dagelijks opereren en zich organiseren. Denk aan: het inbouwen van intervisiemomenten in organisaties, het uitproberen van nieuwe manieren van werken, etc.
 - **Acties op professioneel niveau:** dit zijn acties direct gerelateerd aan het werken aan en veranderen van de dagelijkse praktijk van professionals.



PRINCIPE

TRANSITIEBEVORDERENDE ACTIES

GEZAMENLIJK KIJKEN

- > Zet actief in op verbinding creëren met andere programma's, domeinen en beleidsdepartementen in de breedte van de beoogde paradigmashift, zowel op Rijksniveau als gemeentelijk niveau.
- > Ontwikkel een gezamenlijke taal en discours en blijf deze laden.
 - Bijvoorbeeld over het begrip (on)veiligheid en het principe van 'do no harm'.
- > Ontwikkel proactief een gezamenlijk discours en zet in als tegenkracht van politieke/maatschappelijke discours rond hulp en bescherming n.a.v. incidenten.
- > Ontwikkel één landelijk kader voor kwaliteit in veiligheid, hulp en ondersteuning aan de doelgroep.
- > Stel een heldere en samenhangende verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling vast binnen het stelsel.
 - Verantwoordelijkheidsverdeling stelselverantwoordelijken.
 - Samenhangende opdrachten aan en tussen uitvoeringspartijen.
 - Evenwicht in bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de uitvoeringsorganisaties.
- > Ontwikkel een model voor toezicht- en verantwoording dat samenhangend en passend is bij de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitvoeringsorganisaties, de uitvoerende teams en de individuele aansprakelijkheid overstijgt.
- > Versterk en formaliseer netwerksamenwerking binnen het stelsel.

BREED KIJKEN EN OPPAKKEN

- > Ontschot op alle niveaus conform bedoeling Toekomstsscenario. Zoals tussen de ministeries, de verschillende (wetgevings- en beleids)domeinen, loketten binnen de gemeenten.
 - Creëren van centrale wetgeving voor hulp en bescherming.
 - Toepassen van 0-100 benadering.
 - Beslechten van de grens tussen 18-/ 18+.
 - Hulp in bescherming/RVT mogelijk maken.
- > Creëren van landelijke kaders voor rechtsbescherming.
- > Ontwikkelen van een model dat leidt tot één sturing op de professional.
- > Herzien van financieringsmodel:
 - Gezinsgericht.
 - Eén budget voor verschillende hulp en interventies voor gezinnen.

PRINCIPE

TRANSITIEBEVORDERENDE ACTIES

REFLEXIEF HANDELEN

- > Zet een sector brede monitor op die inzicht geeft over:
 - de werking en betekenis van het stelsel voor de doelgroep.
 - de ervaren veiligheid binnen het stelsel voor de doelgroep en professionals binnen het stelsel.
- > Richt een transitiemonitor in.
- > Faciliteer en ondersteun geïntegreerde kennisontwikkeling tussen praktijk en beleid ten behoeve van besluitvorming.
- > Verbind praktijk (professionals, ervaringsdeskundigen en organisaties), onderwijs en wetenschap d.m.v. een kennisprogramma en platforms zodat verworven kennis gedeeld kan worden en het herkennen van systemisch handelen in onveiligheid bevorderd wordt. Leg hiertoe ook verbinding met Kwaliteit en Blijven leren van de Hervormingsagenda Jeugd.
- > Ga het debat aan over serieuze gamechangers, zoals het samenvoegen of opheffen van organisaties (denk bijvoorbeeld aan de rol van Veilig Thuis).

DIALOOG OPZOEKEN

- > Organiseer en ga met de samenleving in debat, over:
 - Wat is onveiligheid?
 - Wat zijn de verwachtingen die men heeft van de overheid vs. (hoe) kan de overheid die verwachtingen waarmaken?
 - Bevoegdheden van overheidspartijen.
- > Zet in op ontwikkelingen en 'verandering' in opleidingen van toekomstige professionals parallel met inzet op systemisch en integraal werken.

Actie-agenda governance



Op het niveau van governance zien we – t.b.v. de transformatie van het stelsel - een duidelijke behoefte aan inzetten op:

- Verbinding met andere domeinen om vraagstukken te prioriteren en op 'de juiste tafels' geagendeerd te krijgen.
- Activiteiten die leiden tot ontschotting op verschillende niveaus (ministeries, organisaties, lokaal).
- Helderheid over besluitvorming (RVT) en houvast over wat er de komende jaren komen gaat in opbouw, afbouw en behoud van kwaliteit in de 'tussenfase'.
- Monitoring van de werking van het stelsel en de transformatie.
- Maatschappelijk debat en gezamenlijke taal over veiligheid (van het stelsel) en maakbaarheid vs. ingrijpen.

Wat in de governance in de weg zit en aandacht vraagt (transitie-belemmerende acties):

- De (maatschappelijke en politieke) verantwoordingsmechanismen waarin het systeem en de organisaties (met bijbehorende gestapelde protocollering) centraal staan in plaats van het betekenisvol handelen.
- De onveiligheid van het stelsel voor de doelgroep en professionals.
- Het ongerichte debat over veiligheid en de rol voor de overheid.
- De bestaande schotten en verkokering binnen het stelsel en bijhorende versnippering.
- Een juridische werkelijkheid die niet past bij de praktijk.
- Gebrek aan een (onderlinge) open cultuur .

Wat in de governance om extra dialoog vraagt:

- Hoe kan rechtsbescherming houvast bieden aan burgers en tegelijkertijd professionals niet weerhouden om te doen wat nodig is?
- Hoe te voorkomen dat de breedheid van de aanpak vertragend of verzandend werkt?
- Hoe is de balans tussen overheid (besluitvorming) en praktijk in kennisontwikkeling?
- Hoe werken we samen met organisaties die claims voorbereiden?
- Ten aanzien van de praktijk en de proeftuinen:
 - De huidige monitoring: wat zegt deze over het gewenste resultaat?
 - De ruimte voor proeftuinen; moeten kaders (met het oog op uniformiteit en rechtsbescherming) niet veel strakker?
 - De uitwerking van het tuchtrecht.
 - Reflectie; kan het handelen gekeerd worden met een helpend handelingskader voor professionals?

PRINCIPE

TRANSITIEBEVORDERENDE ACTIES

GEZAMENLIJK KIJKEN

- > Stel richtlijnen op die richting geven aan het gewenste handelen van professionals als team.
- > Stel op basis van het handelingskader een kader op met interne uitgangspunten en instrumenten die het handelen van de professional ondersteunen.
- > Ontwikkel en zet in op (veiligheids)expertise en vakmanschap passend in het nieuwe paradigma.

BREED KIJKEN EN OPPAKKEN

- > Ontwikkel en implementeer het integraal werken met behulp van:
 - Een integraal analysemodel.
 - Een werkwijze gericht op contextueel en systemisch handelen.
- > Kom als RVT met 1 gezicht/1 team naar buiten.
- > Voer multidisciplinaire besluitvorming.
- > Versterk en investeer in netwerksamenwerking.

REFLEXIEF HANDELEN

- > Stel betekenisvolle metingen vast.
- > Richt een omgeving in om te vertragen en te leren van casuïstiek.
- > Creëer en faciliteer leer- en evaluatiestructuur.

IN DIALOOG MET SAMENLEVING

- > Voer doorlopend dialoog met ervaringsdeskundigen, professionals en stelselpartijen over het handelen en de betekenis die de betrokkenheid voor de doelgroep heeft.

Actie-agenda organisaties



Op het niveau van organisaties zien we een duidelijke behoefte aan inzetten op:

- Kaders, richtlijnen en instrumenten die het integraal kijken en handelen bevorderen.
- Richtlijnen die het handelen als team versterken.
- Ontwikkeling van (veiligheids)expertise en vakmanschap.
- Een reflexieve en lerende omgeving.

Wat op organisatorisch niveau in de weg zit en aandacht vraagt (transitie-belemmerende acties):

- De bestaande schotten op inhoud, analyse, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en financiering.
- De (discussie over) verschillende 'heilige gralen' die leven bij organisaties en stelselpartijen.
- Innovaties krijgen geen vervolg of geleerde lessen worden niet/onvoldoende verzilverd.

Wat op organisatorisch niveau extra dialoog vraagt:

- Als bestaanszekerheid de basis moet worden, ligt de focus dan nu te veel op de bestaande organisaties?
- Waar zetten we nu op in: hulp verlenen of betrokkenheid lokaal team?
- Welke nieuwe schotten worden zichtbaar?
- Waar gaat hulp in bescherming over en welke checks and balances vraagt dat?
- Gelijkwaardigheid, wat is het en is het haalbaar?
- Wat te doen en hoe te handelen in de fase tot nieuwe wetgeving?

PRINCIPE

TRANSITIEBEVORDERENDE ACTIES

GEZAMENLIJK KIJKEN

- > Werk samen vanuit één integrale analyse en één plan waar gezinnen en huishoudens onderdeel van zijn.
- > Leg brede verbindingen met de lokale teams, school, de wijk en het jongerenwerk.
- > Investeer in netwerksamenwerking.

BREED KIJKEN EN OPPAKKEN

- > Ontwikkel (met praktijk en HBO's, wetenschap) scholing, kaders en instrumentarium dat het integraal handelen faciliteert en blijft bevorderen.
- > Stel werken vanuit systemisch perspectief en het uitvoeren van systemische analyses voorop.
- > Werk integraal in de versterkte lokale toegang met oog voor veiligheid.
- > Herken en pak veiligheidssituaties aan.
 - Bijvoorbeeld door kennis over hoe te handelen naar de gezinsprofielen opgesteld door het Verweij Jonker Instituut.

REFLEXIEF HANDELEN

- > Faciliteer en pas brede (over organisaties heen) intervisie en casusevaluaties toe.

IN DIALOOG MET SAMENLEVING

- > Blijf in open dialoog met gezinnen en huishoudens over gehanteerde normen en waarden.

Actie-agenda professionals



Op het niveau van professionals zien we een duidelijke behoefte aan inzetten op:

- Het versterken van integraal samenwerken vanuit één analyse.
- Ontwikkelen van kennis en expertise over veiligheidssituaties en bijhorende handelingsperspectieven.
- Actief faciliteren van intervisie en casusevaluatie.

Wat op niveau van professionals in de weg zit en aandacht vraagt (transitie-belemmerende acties):

- Professionals voelen te veel (tijds)druk om vanuit eigen beeld oplossingen te bedenken i.p.v. de tijd nemen om te verbinden met huishoudens/ gezinnen/ netwerkpartners en hen te bevragen.
- De hoeveelheid 'zware' professionals in de wijkteams.
- Er is nog te veel individuele aansprakelijkheid, in plaats van een (ervaren) gedeelde verantwoordelijkheid.
- De kennis is te versnipperd.

Wat op dit niveau extra dialoog vraagt:

- Wat vraagt deze transformatie van werkwijze en scholing van professionals?
- Hoe en waarom is de krappe arbeidsmarkt en bezorgdheid een 'roze olifant'?
- Wat zijn de handelingsperspectieven voor gezinnen?
- Wat zijn de negatieve effecten van de transformatie? Zijn er niet te veel negatieve effecten op professionals?

DEEL 2

Kennis voor verandering

Kennis voor verandering



Een transitie inzetten en blijven faciliteren – met alle onzekerheden die erbij horen, vraagt om een bredere kijk op nuttige kennis en informatie om de stappen en acties onderweg vorm te geven en bij te sturen.

Kennis en informatie dienen daarbij in de eerste plaats om bij te dragen aan het collectieve leerproces t.b.v. het realiseren van de gewenste resultaten – zodoende kan 'het vermogen tot collectieve intelligentie' worden aangeboord.

'Collectieve intelligentie beschouwen we hier als de uitkomst van interacties tussen individuen of hun kennis, perspectieven en ideeën. Daarmee worden in co-creatie kennis en inzichten gecreëerd die meer zijn dan de som der delen' (Hanzehogeschool, 2024).

Dat betekent dat niet alleen de diversiteit of type kennis die wordt gegenereerd van belang is, maar ook de wijze waarop deze kennis gebruikt en gedeeld worden door belanghebbenden. Voor deze kennissynthese nemen we daarom beide dimensies mee:

- Welke diversiteit aan (type) kennis wordt opgehaald/gegenereerd binnen het programma en hoe wordt deze opgehaald? (kennisinhoud)
- Op welke wijze wordt deze kennis gedeeld en gewogen? (kennisproces)

Kennis voor verandering: kennisinhoud

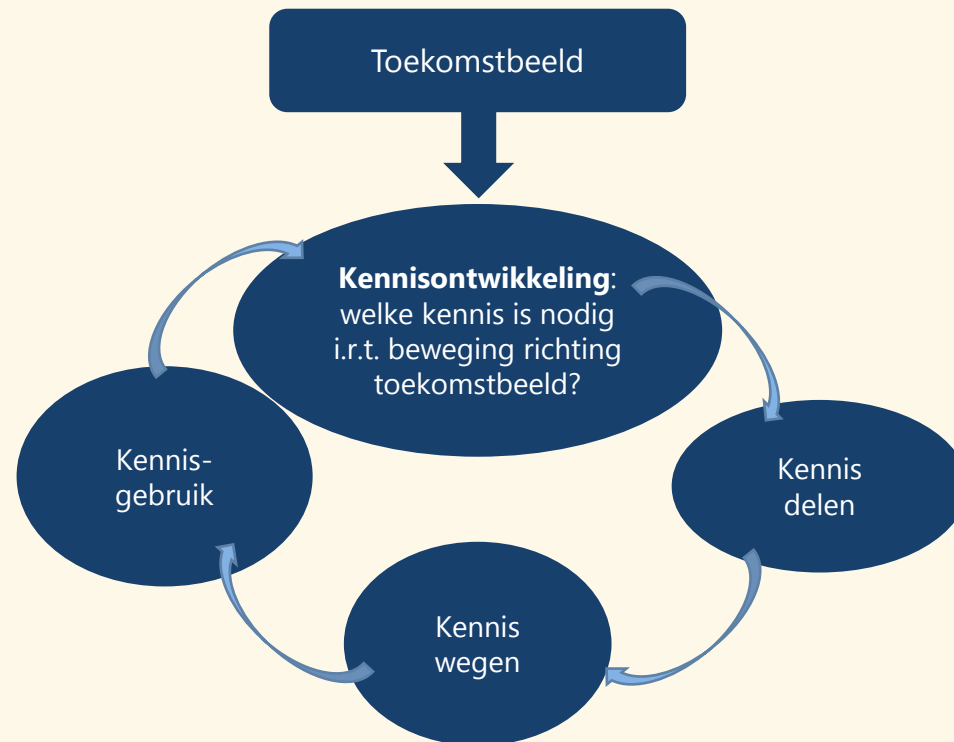
Een eerste dimensie in de kennissynthese betreft *het type en de diversiteit van kennis die verzameld worden vanuit het Programma*. We kijken daarbij naar drie lagen in de kennisontwikkeling:

- De **'aard' van de kennis** die wordt verzameld: *waarover wordt kennis opgehaald?*
- De **'gelaagdheid' van de kennis** die wordt verzameld: *in welke mate wordt kennis ingebed in het systeem als geheel?* Kennisverzameling kan zich richten op het verwerven van kennis en inzichten over het handelen zelf van professionals, organisaties en programma. We maken daarbij onderscheid tussen kennisverzameling op systemisch of tactisch of operationeel niveau. Kennisverzameling kan zich echter ook richten op het verzamelen van inzichten over de relaties en dynamieken binnen het stelsel als geheel. De eerste vorm van kennis (gericht op één laag) noemen we in deze rapportage 'eenduidige kennis', de tweede vorm 'complexe kennis'.
- Tot slot maken we onderscheid in de focus van kennisontwikkeling: *waar ligt het accent op in de kennisverzameling?* Hierbij maken we onderscheid tussen drie horizonnen van kennis: kennis over de huidige situatie, transformatiekennis en kennis over gewenste situatie.

<i>Systems knowledge:</i>	<i>Transformation knowledge:</i>	<i>Target knowledge:</i>
Kennis over huidige situatie	Transformatie-kennis	Kennis over gewenste situatie
Horizon 1	Horizon 2	Horizon 3
Denk aan: • Epidemiologisch onderzoek • Effectiviteitsonderzoek naar interventies • Onderzoek naar risico- en beschermende factoren	Denk aan: • Transdisciplinair onderzoek	Denk aan: • Ontwerpend onderzoek • Anticipatoir onderzoek • Toekomstverkenningen • Visie en scenariobuilding

Kennis voor verandering: kennisproces

Een tweede dimensie in de kennissynthese betreft het kennisproces. Naast dat kennis ontwikkeld moet worden, moet deze kennis ook geëxpliciteerd en gecodificeerd raken: kennis moet toegankelijk worden gemaakt, moet overgedragen en gebruikt worden. Dat veronderstelt dat kennis actief verplaatst moet worden: van kennisontwikkeling naar kennis delen, en verder: kennis moet gewogen worden.



De kenniscyclus brengt naar voren dat kennis en informatie niet op zichzelf staan, maar actief 'verplaatst' moeten worden door belanghebbenden, door de kenniscyclus, om vervolgens ook van de verzamelde kennis te kunnen leren. Het gaat daarbij om 'knowledge brokering': kennis omzetten in actie.

Dit houdt activiteiten langs een spectrum van informeren tot kennisgebruik i.r.t. systeemverandering:

Informeren	Vertalen	Co-creëren	Innoveren
Toegang verschaffen tot informatie vanuit verschillende bronnen.	Kennis 'vertalen' tot relevante en geloofwaardige kennis voor verschillende groepen.	Verbinden van belanghebbenden t.b.v. het co-creëren van kennis en gebruik te verbeteren voor besluitvorming.	Kennis inzetten om innovatie in beweging te zetten.

Kennis voor verandering: kennisinhoud (1) aard van kennis



Op de dimensie kennisinhoud is de eerste vraag: *waarover wordt op dit moment kennis verzameld en ontwikkeld binnen het programma?* Het beantwoorden van deze vraag geeft inzicht in de breedte en diversiteit van de kennisvragen en -verzameling die uitgezet worden in relatie tot de gewenste resultaten.

Analyse van opdrachtbeschrijvingen vanuit het programma toont het volgende:

- Het programma zet verschillende opdrachten uit rondom thema's en vraagstukken die linken aan de gewenste resultaten die belangrijk zijn om de beoogde maatschappelijke effecten te behalen (zie figuur 1, p. 6). De **puzzel** wordt op dit dus moment vrij goed gelegd. De opdrachten binnen het Toekomstscenario voor experimenten en kennis ophalen over bepaalde thema's zijn verspreid t.a.v. de resultaten 1 t/m 6.
- Er zijn een aantal '**blinde**' **vlekken** waar minder mee gebeurt, waaronder kennisontwikkeling t.a.v. een veilig en reflexief stelsel en van gelijkwaardige hulp en ondersteuning. Dit komt ook overeen met het helikopteroverzicht van de acties (slide 8).

Kennis voor verandering: kennisinhoud (2) gelaagdheid kennis



Op de dimensie kennisinhoud wordt ook in kaart gebracht *hoeveel aandacht er binnen opdrachten is voor kennisontwikkeling dat het systemische karakter van het stelsel 'meeneemt' in onderzoek*. Kennisontwikkeling op systemisch niveau noemen we 'complexe kennis': het gaat dan om kennisontwikkeling waarbij kennis breder wordt bekeken en verbonden wordt met kennis uit andere contexten/problemen.

Kennisontwikkeling kan zich echter ook richten op kennisopbouw rond één laag binnen het systeem. Er wordt dan bijvoorbeeld alleen kennis verzameld over professioneel handelen, zonder verdere verbinding te leggen in de kennisontwikkeling t.a.v. de context waarin dat professioneel handelen tot stand komt.

Uit de analyse van de opdrachtomschrijvingen vallen de volgende zaken op:

- We zien in de meeste opdrachten aandacht voor **kennisontwikkeling op 1 of 2 lagen**, met name operationeel (handelen van professionals, bijvoorbeeld) en tactisch (bijvoorbeeld het aanpassen juridische kaders).
- Er wordt **minder ingezet op kennisontwikkeling, begrijpen en leren op systemisch niveau** (maken van verbindingen tussen de verschillende lagen).
- Opdrachten en kennisontwikkeling blijven daarmee nog redelijk **los van elkaar** te staan – de kennisontwikkeling is gefragmenteerd en verschillende inzichten en kennisopbrengsten worden **niet duidelijk met elkaar geïntegreerd**.

Kennis voor verandering: kennisinhoud (3) horizonnen



Tot slot wordt binnen de dimensie kennisinhoud ook gekeken naar hoe kennis wordt verzameld: *waar ligt het accent op in de kennisverzameling?* Hierbij maken we onderscheid tussen drie horizonnen van kennis: kennis over de huidige situatie, transformatiekennis en kennis over gewenste situatie. Dit geeft inzicht in welke mate ook ingezet wordt op vernieuwend en transformatie-gericht onderzoek.

- Naast klassiek onderzoek – kennisverzameling over de huidige situatie, worden er binnen het programma veel gedaan om te **experimenteren** en te **leren** over veranderingstrajecten. Soms wordt dit beschreven als actie-onderzoek of lerend onderzoek.
- Wat minder vaak beschreven wordt is **hoe medewerkers en professionals ondersteund worden** in het toekomstgericht leren over de gewenste resultaten. Het is niet duidelijk welke theoretische kaders er gebruikt worden om lessen te duiden. Maar ook niet hoeveel tijd, ruimte en voorbereiding professionals krijgen om hun praktijk goed bij te houden. Dit suggereert dat er minder aandacht is over kennisontwikkeling t.a.v. de gewenste situatie, bijvoorbeeld d.m.v. ontwerpend onderzoek.
- Het is ook niet altijd duidelijk hoe **lessen** worden (evidence-based) **opgehaald** en welke **instrumenten** hiervoor gebruikt worden (e.g. interviews, observaties, etc).

Kennis voor verandering: kennisproces



De tweede dimensie van de kennissynthese focust zich op het kennisproces. Dit gaat in essentie om de vraag: *wat gebeurt er met de ontwikkelde kennis? Hoe wordt de ontwikkelde kennis vervolgens actief in beweging gezet t.b.v. leren en ontwikkelen binnen het programma Toekomstscenario?*

- De kennis uit de proeftuinen wordt opgehaald door o.a. de monitor. Hiervan is al een eerste rapportage gedaan (eerste half jaar 2024). Er wordt dus ingezet op het verschaffen van deze kennis en informatie.
- Daarnaast worden er koersgesprekken, regionale gesprekken, ontwikkelgroepen en werkgroepen opgezet om de lessen uit proeftuinen te articuleren en te delen. De kennisdeling gaat dus verder dan alleen verschaffen, maar lijkt ook in te zetten op het bespreken en vertalen van kennis.
- De resultaten tot nu toe laten zien dat er verbetering is in de proeftuinen (e.g. meer samenwerking, meer tijd nemen per casus, etc.) maar dat ook nog veel uitdagingen liggen. Het is nog moeilijk te zeggen of de resultaten uit de monitor ook echt inzicht geven in de diepere lessen die er tijdens het experimenteren geleerd zijn, of waar deze expliciet gemaakt worden (veel numerieke uitkomsten).
- Er lijkt een structureel probleem te zijn met het weergeven van concrete lessen (veel op waarde niveau). Het vermoeden heerst dat veel verborgen blijft. Het weergeven, wegen en delen van concrete lessen vereist een andere manier van observeren, meten en delen.
- Vooralsnog stellen we vast dat het feedbackmechanisme van al wat gedaan en geleerd wordt niet duidelijk vastgelegd is. Hiermee riskeert kennis 'onder de radar' te blijven, en niet expliciet ingezet te worden t.b.v. besluitvorming en innovatie.

Kennisagenda – september 2024

De kennissynthese laat een aantal hiaten zien in zowel de kennisinhoud, als in het kennisproces.

Wat de kennisinhoud betreft: hier zien we minder kennisontwikkeling in relatie tot de resultaten 'veilig en reflexief stelsel', en 'gelijkwaardige hulp en ondersteuning'; weinig 'systemische' kennisontwikkeling, en weinig kennisontwikkeling over het leren 'anders doen' t.b.v. het wenkend perspectief.

Wat het kennisproces betreft: er is veel kennisontwikkeling, en er zijn ook processen die tonen dat er ingezet wordt op kennisdeling. Minder duidelijk is hoe 'diep' en grondig deze kennisdeling vorm krijgt. Zo lijkt er weinig aandacht voor het actief wegen en 'codificeren' van kennis t.b.v. besluitvorming en innoveren.

Vanuit deze vaststellingen, formuleren we de **volgende aandachtspunten** voor verdere kennisontwikkeling binnen het programma.

T.a.v. kennisinhoud:

- Ontwikkelen van target knowledge: het programma werkt aan een nieuwe manier van werken, maar kennisontwikkeling lijkt op dit moment veelal binnen de huidige kaders te worden uitgezet – terwijl er geconcludeerd is dat de huidige kaders knellen en dat er een verandering in kaders nodig is om het nieuwe werken te kunnen ondersteunen. Het is belangrijk om kennis te ontwikkelen die bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken.
- Inzet op kennisontwikkeling van systemische aard.

T.a.v. kennisproces

- Zorg voor gunstig kennisklimaat/kenniscultuur: denk in cycli, werk aan collectieve intelligentie, zorg dat kennis kan stromen.
- Versterk inzet op verbinden van verschillende kennisstromen.
- Voer sterke regie en programmering op kennisweging/deling en gebruik: het volstaat niet om kennis te ontwikkelen en verwerven. Kennis moet ook gewogen, gedeeld en gebruikt worden: in besluitvorming, maar ook om verder te bouwen en te innoveren.